Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November

OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

Orientasi Target Produksi dan Disfungsi Rantai Pasok: Studi Kasus Kualitatif pada Fungsi Pergudangan di Perusahaan FMCG

Gersom Arie Sepvianto [1*], Budi Eko Soetjipto [2], Madziatul Churiyah [3]

[1*,2,3] Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Malang, Kota Malang, Provinsi Jawa Timur, Indonesia.

Corresponding Email: gersom.arie.2504138@students.um.ac.id [1*]

Histori Artikel:
Dikirim 26 Oktober 2026; *Diterima dalam bentuk revisi* 1 November 2026; *Diterima* 10 November 2026; *Diterbitkan* 25 November 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) STMIK Indonesia Banda Aceh.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji bagaimana orientasi target produksi berinteraksi dengan mekanisme pengelolaan rantai pasok serta berkaitan dengan fungsi pergudangan di PT. X, perusahaan fast-moving consumer goods (FMCG) di Indonesia pada kategori produk kebutuhan rumah tangga. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal dan analisis unit tertanam (Yin, 2018) dalam paradigma kritis. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan delapan informan yang dipilih secara purposif, observasi langsung, dan analisis dokumen perusahaan. Hasil menunjukkan bahwa rata-rata bulanan sell-in melampaui sell-out sekitar 1.751 ton (9,04%), sedangkan okupansi gudang barang jadi mencapai 159% dari kapasitas normal. Selisih tersebut mencerminkan ketidakseimbangan persediaan di saluran distribusi, bukan akumulasi persediaan secara langsung di gudang perusahaan. Orientasi target produksi tercermin dalam sistem Key Performance Indicators (KPI) yang membentuk prioritas keputusan operasional. Selain itu, terdapat kesenjangan antara akses gudang terhadap informasi persediaan dan kewenangannya memengaruhi keputusan produksi serta perencanaan. Penelitian menyimpulkan bahwa disfungsi rantai pasok merupakan fenomena organisasional yang berkaitan dengan interaksi sistem kinerja, prioritas lintas fungsi, distribusi informasi dan kewenangan, serta mekanisme koordinasi.

Kata Kunci: Orientasi Target Produksi; Disfungsi Rantai Pasok; KPI; Koordinasi Lintas Fungsi; Fungsi Pergudangan.

Abstract

This study examines how production target orientation interacts with supply chain management mechanisms and relates to warehouse operations at PT. X, a fast-moving consumer goods (FMCG) company in Indonesia's household products category. Using a qualitative single-case study design with embedded unit analysis (Yin, 2018) within a critical paradigm, data were collected through semi-structured interviews with eight purposively selected informants, direct observation, and document analysis. Results show that average monthly sell-in exceeded sell-out by approximately 1,751 tons (9.04%), while finished goods warehouse occupancy reached 159% of normal capacity. This gap reflects inventory imbalance within the distribution channel rather than direct inventory accumulation in the company's warehouse. Production target orientation is embedded in the Key Performance Indicator (KPI) system, shaping operational decision priorities. Moreover, a gap exists between the warehouse function's access to inventory information and its authority to influence production and planning decisions. The study concludes that supply chain dysfunction is an organizational phenomenon involving performance systems, cross-functional priorities, information and authority distribution, and coordination mechanisms.

Keyword: Production Target Orientation; Supply Chain Dysfunction; Key Performance Indicators; Cross-Functional Coordination; Warehouse Operations.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November

OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

1. Pendahuluan

Efisiensi rantai pasok umumnya dikaitkan dengan kemampuan mengoordinasikan permintaan, pengadaan, produksi, persediaan, dan distribusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sekaligus mengendalikan biaya operasional. Namun, pencapaian target pada fungsi individual tidak selalu menjamin efektivitas rantai pasok secara keseluruhan. Ketika keputusan operasional lebih mengutamakan volume produksi atau pengadaan tanpa penyelarasan yang memadai dengan permintaan aktual dan kapasitas distribusi di hilir, organisasi dapat menghadapi persediaan berlebih, tekanan ruang penyimpanan, serta biaya penanganan dan pengelolaan persediaan tambahan. Karena itu, disfungsi rantai pasok tidak semata-mata merupakan persoalan teknis peramalan, pengendalian persediaan, atau pelaksanaan logistik. Kondisi tersebut juga dapat muncul dari interaksi antara sistem pengukuran kinerja, prioritas organisasi, arus informasi, dan pengambilan keputusan lintas fungsi. Kasus perusahaan ritel global menunjukkan bahwa ketidakselarasan antara keputusan persediaan dan perubahan permintaan pasar dapat menimbulkan tekanan operasional maupun keuangan. Pada 2023, Walmart mencatat penurunan tingkat laba kotor dari 24,4% pada 2022 menjadi 23,5%, sementara pendapatan operasional turun dari USD 25,942 miliar menjadi USD 20,428 miliar (Walmart, 2023). Kondisi tersebut berlangsung dalam konteks penyesuaian persediaan pascapandemi, termasuk peningkatan markdown dan perubahan pola permintaan konsumen (Volpe & Boland, 2022). Fenomena serupa terjadi pada Target Corporation pada 2022, ketika penjualan meningkat sekitar 2,8%, tetapi pendapatan operasional menurun sebesar 57% dan biaya penjualan meningkat 9,7% dibandingkan tahun sebelumnya. Kedua kasus tersebut memperlihatkan bahwa pertumbuhan penjualan tidak selalu sejalan dengan peningkatan kinerja operasional dan keuangan, terutama ketika keputusan persediaan dan pembelian tidak selaras dengan dinamika permintaan. Literatur mengenai persediaan ritel dan gangguan rantai pasok juga menekankan peran ketidakpastian permintaan, akurasi persediaan, serta koordinasi dalam menjaga efektivitas aliran barang (Deshpande *et al.*, 2025; Ovezmyradov, 2026). Walaupun Walmart dan Target merupakan perusahaan ritel, persoalan pengelolaan persediaan yang dihadapi memiliki keterkaitan dengan konteks perusahaan FMCG seperti PT. X. Dalam rantai pasok FMCG, aliran produk dari perusahaan kepada distributor dan selanjutnya ke pasar dipengaruhi oleh keputusan produksi, perencanaan persediaan, serta perubahan permintaan. Oleh karena itu, pembahasan mengenai penyesuaian persediaan pada perusahaan ritel dapat memberikan konteks yang lebih luas untuk memahami tantangan koordinasi antara aliran produk dan kebutuhan pasar.

Pada PT. X, konteks tersebut berkaitan dengan pengelolaan persediaan barang jadi di gudang perusahaan serta hubungan fungsi pergudangan dengan proses perencanaan dan pengambilan keputusan operasional. Perbedaan konteks bisnis antara perusahaan ritel dan perusahaan FMCG tetap perlu diperhatikan, sehingga kedua kasus tersebut digunakan sebagai ilustrasi atas tantangan pengelolaan persediaan dan koordinasi rantai pasok, bukan sebagai representasi langsung dari kondisi PT. X. PT X, perusahaan FMCG asal Indonesia yang menyediakan produk kebutuhan rumah tangga, menghadapi fenomena serupa. Jangkauan pasar dan operasionalnya yang masif menuntut koordinasi yang erat dari berbagai lini, mulai dari peramalan permintaan, proses produksi, distribusi, hingga manajemen stok dan gudang. Data awal menunjukkan ketidakselarasan antara sell-in—pergerakan produk dari perusahaan kepada distributor—dan sell-out, yaitu penjualan atau pergerakan produk dari distributor kepada konsumen akhir. Pada periode yang diamati, rata-rata sell-in bulanan melampaui rata-rata sell-out sekitar 1.751 ton atau 9,04%. Selisih tersebut meningkat pada Juli 2026 menjadi sekitar 6.048 ton atau 28,52%. Selisih ini tidak dengan sendirinya membuktikan penyebab akumulasi persediaan, tetapi mengindikasikan bahwa aliran produk ke saluran distribusi tidak selalu sejalan dengan penyerapan pasar di hilir. Hal ini memunculkan pertanyaan mengenai hubungan antara informasi permintaan, perencanaan produksi, keputusan distribusi, dan pengelolaan persediaan barang jadi. Tekanan akibat ketidakseimbangan tersebut juga tercermin pada okupansi gudang barang jadi. Data internal perusahaan untuk Januari 2025 hingga Juli 2026 menunjukkan bahwa okupansi melampaui kapasitas normal pada sebagian besar bulan pengamatan.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

Okupansi mencapai 159% pada Desember 2025 dan kembali meningkat menjadi 141,44% pada Juli 2026, setelah turun menjadi 63,50% pada Juni 2026. Fluktuasi ini menunjukkan bahwa tekanan kapasitas gudang cukup signifikan, tetapi tidak konstan. Okupansi tinggi dapat membatasi ruang penyimpanan, mempersulit pergerakan material, dan meningkatkan tuntutan operasional pergudangan. Namun, gudang merupakan lokasi tempat barang jadi secara fisik berada; gudang tidak selalu menjadi asal keputusan yang menentukan volume produksi, tingkat persediaan, atau waktu pengiriman. Oleh karena itu, fokus hanya pada pelaksanaan operasional gudang berisiko mengabaikan proses perencanaan di hulu dan proses organisasi yang membentuk arus barang masuk dan keluar. Perbedaan tersebut merupakan inti masalah penelitian. Target produksi dapat tercapai sementara tingkat persediaan dan kesiapan distribusi tidak selaras dengan permintaan aktual. Dalam kondisi demikian, kinerja produksi dapat tampak memuaskan pada tingkat fungsi, sedangkan rantai pasok secara lebih luas menghadapi persediaan berlebih, fluktuasi okupansi gudang, atau keterbatasan fleksibilitas dalam merespons kebutuhan hilir. Persoalannya bukan apakah target produksi pada dasarnya tidak tepat, melainkan bagaimana orientasi target produksi dibentuk, dipertahankan, dan diseimbangkan dengan prioritas operasional lain. KPI dan sistem evaluasi kinerja dapat memengaruhi cara anggota organisasi memaknai keberhasilan serta menentukan prioritas keputusan. Ketika fungsi-fungsi dinilai melalui ukuran yang berbeda, optimalisasi lokal dapat terjadi: keputusan yang memperbaiki kinerja satu fungsi dapat menambah kendala bagi fungsi lain. Karena itu, disfungsi rantai pasok perlu ditelaah sebagai fenomena organisasi yang melibatkan aliran material, distribusi informasi, kewenangan pengambilan keputusan, dan akuntabilitas lintas fungsi. Penelitian terdahulu telah menjelaskan berbagai aspek ketidakselarasan dalam rantai pasok, antara lain hubungan antara permintaan dan produksi, peramalan, dinamika persediaan, serta *bullwhip effect* yang menunjukkan bagaimana distorsi informasi dapat memperbesar fluktuasi operasional (Al-Sukhni & Migdalas, 2025). Kajian lain menyoroti gangguan persediaan dan ketersediaan produk pada sektor ritel (Ovezmyradov, 2026), ketidakakuratan catatan persediaan ritel (Deshpande *et al.*, 2025), serta implikasi ekonomi dari pengelolaan persediaan pada perusahaan ritel berskala besar (Volpe & Boland, 2022). Studi-studi tersebut memberikan pemahaman mengenai manifestasi dan konsekuensi operasional dari ketidakselarasan rantai pasok. Namun, dalam konteks penelitian ini, masih diperlukan pemahaman mengenai bagaimana persoalan tersebut berkaitan dengan mekanisme organisasi, khususnya ketika target produksi, sistem pengukuran kinerja, dan kewenangan pengambilan keputusan berada pada fungsi yang berbeda. Dengan demikian, kondisi persediaan dan okupansi gudang tidak hanya dipahami sebagai persoalan teknis pergudangan, tetapi juga sebagai fenomena yang perlu ditelaah dalam kaitannya dengan proses perencanaan dan koordinasi lintas fungsi.

Penelitian ini berkontribusi pada kajian manajemen rantai pasok dengan menghubungkan bukti operasional—meliputi ketidakselarasan *sell-in* dan *sell-out* serta fluktuasi okupansi gudang—dengan mekanisme organisasi yang membentuk keputusan produksi, perencanaan, dan pengelolaan persediaan. Berbeda dari kajian yang berfokus pada distorsi permintaan, akurasi persediaan, atau kinerja operasional secara terpisah, penelitian ini menelaah bagaimana orientasi target produksi, sistem KPI, distribusi informasi, dan kewenangan keputusan berinteraksi dalam konteks perusahaan FMCG. Fungsi pergudangan ditempatkan sebagai lokus penelitian dan menjadi bagian dari sistem rantai pasok yang mengalami dan merefleksikan konsekuensi keputusan lintas fungsi, bukan semata-mata sebagai unit penyimpanan semata. Melalui studi kasus kualitatif tunggal, penelitian ini berupaya memperluas pemahaman tentang dimensi organisasional dari disfungsi rantai pasok. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana orientasi target produksi dibentuk dan dipertahankan melalui sistem KPI dan keputusan operasional, bagaimana orientasi tersebut berkaitan dengan ketidakselarasan *sell-in* dan *sell-out* serta koordinasi lintas fungsi, dan bagaimana kondisi tersebut berimplikasi terhadap fungsi pergudangan di PT. X. Tujuan tersebut dijabarkan ke dalam tiga pertanyaan penelitian: (RQ1) bagaimana orientasi target produksi dibentuk dan dipertahankan melalui pengukuran kinerja dan keputusan operasional; (RQ2) bagaimana ketidakselarasan *sell-in* dan *sell-out* muncul serta bagaimana koordinasi lintas fungsi merespons kondisi tersebut; dan (RQ3) bagaimana fungsi pergudangan ditempatkan dan dilibatkan

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

dalam perencanaan rantai pasok ketika terjadi akumulasi persediaan. Untuk menganalisis permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan tiga kerangka analitis utama yang saling melengkapi. Pertama, *Systems Thinking* digunakan untuk memahami keterkaitan antara permintaan, produksi, *sell-in*, *sell-out*, persediaan, dan kapasitas gudang sebagai komponen dalam satu sistem rantai pasok. Perspektif ini membantu menelaah bagaimana keputusan pada satu bagian dapat berinteraksi dengan bagian lain dan menghasilkan konsekuensi operasional yang tidak selalu terlihat ketika indikator dianalisis secara terpisah. Dengan demikian, fokus analisis tidak hanya pada kondisi persediaan atau okupansi gudang, tetapi juga pada relasi dan umpan balik antarproses yang membentuk kondisi tersebut (Kimsey *et al.*, 2025). Kedua, perspektif struktural-fungsional digunakan untuk mengkaji pembagian fungsi, tanggung jawab, dan hubungan antarunit dalam organisasi. Dalam konteks PT. X, perspektif ini membantu menelaah bagaimana fungsi produksi, perencanaan, distribusi, dan pergudangan menjalankan perannya, serta bagaimana hubungan dan batas tanggung jawab antar fungsi memengaruhi koordinasi rantai pasok. Perspektif ini menjadi relevan untuk memahami kemungkinan ketidaksesuaian antara tanggung jawab operasional suatu fungsi dan keterlibatannya dalam keputusan yang memengaruhi kinerja fungsi tersebut (Haxhiu & Marc, 2026). Ketiga, *Critical Management Theory* (CMT) digunakan untuk memeriksa bagaimana prioritas kinerja dibentuk dan dipertahankan melalui praktik manajerial, sistem pengukuran, serta distribusi informasi dan kewenangan. Kerangka ini membantu mempertanyakan bagaimana target produksi dan KPI memengaruhi penetapan prioritas, bagaimana kepentingan antar fungsi dinegosiasikan, serta bagaimana kewenangan pengambilan keputusan didistribusikan dalam organisasi. Dengan demikian, CMT memberikan perspektif untuk menelaah dimensi organisasional dan manajerial dari persoalan yang secara operasional terlihat pada persediaan dan pergudangan (Spicer & Alvesson, 2025). Ketiga kerangka tersebut digunakan secara terpadu: *Systems Thinking* menjelaskan keterkaitan antarproses, perspektif struktural-fungsional menelaah hubungan dan pembagian peran antar fungsi, sedangkan CMT mengkaji bagaimana prioritas, informasi, dan kewenangan membentuk keputusan. Berdasarkan integrasi tersebut, penelitian ini mengembangkan proposisi analitis disfungsi rantai pasok pada PT. X perlu dipahami sebagai kondisi operasional yang berkaitan dengan interaksi antara dinamika aliran material, struktur koordinasi antar fungsi, dan orientasi kinerja yang membentuk prioritas serta kewenangan pengambilan keputusan. Kondisi pergudangan menjadi salah satu manifestasi operasional dari interaksi tersebut, bukan semata-mata persoalan teknis penyimpanan. Proposisi ini berfungsi sebagai arah analisis dalam studi kasus, bukan sebagai hipotesis kausal yang diuji secara statistik.

Tabel 1. Hubungan Kerangka Teori Dengan Fokus Penelitian

Kerangka Analitis	Fokus Dalam Penelitian	Hubungan Dengan Bukti Empiris
Systems Thinking	Interaksi antarproses rantai pasok	Sell-in/sell-out, produksi, persediaan, okupansi gudang
Struktural-fungsional	Pembagian peran dan koordinasi antar fungsi	Tanggung jawab fungsi, alur koordinasi, keterlibatan gudang
Critical Management Theory	Prioritas kinerja, informasi, dan kewenangan	KPI, proses pengambilan keputusan, batas otoritas antar fungsi

Konsep tambahan digunakan secara selektif hanya untuk sebagai alat interpretasi, bukan sebagai kerangka teori utama. *Goal-Setting Theory* dapat membantu menjelaskan bagaimana target mengarahkan perhatian dan upaya kerja (Aguilera *et al.*, 2024; Ofem, 2026), sedangkan konsep *silo mentality* (Fitriani *et al.*, 2026; Jeske & Olson, 2025) dan *bounded rationality* (de Clippel & Rozen, 2024) digunakan apabila temuan menunjukkan fragmentasi koordinasi atau keterbatasan informasi dalam pengambilan keputusan. Konsep manajemen rantai pasok (Akkerman *et al.*, 2025; Fan *et al.*, 2023) dan manajemen persediaan digunakan untuk menjelaskan aliran barang dan kondisi persediaan, sementara *Lean Manufacturing* (Badhotiya *et al.*, 2024) hanya digunakan jika relevan dengan bukti mengenai pemborosan atau ketidakefisienan proses. Adapun *bullwhip effect* (Al-Sukhni & Migdalas, 2025) tidak digunakan untuk menjelaskan selisih *sell-in* dan *sell-out* semata, karena selisih tersebut

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

tidak dengan sendirinya membuktikan adanya distorsi atau amplifikasi variasi permintaan di sepanjang rantai pasok.

Tingkat Kerangka (*Framework Level*)	Kerangka Analitis	Fungsi Analitis dalam Penelitian
Kerangka Analitis Utama	**Systems Thinking** (*Kimsey et al., 2025*)	Memahami keterkaitan antarproses rantai pasok (permintaan, produksi, *sell-in*, *sell-out*, persediaan, dan kapasitas gudang) serta efek umpan baliknya.
	Perspektif Struktural-Fungsional (*Haxhiu & Marc, 2026*)	Menganalisis pembagian peran, tanggung jawab, dan koordinasi antar fungsi (produksi, perencanaan, distribusi, dan pergudangan).
	Critical Management Theory (CMT) (*Spicer & Alvesson, 2025*)	Mengkaji pembentukan dan pemeliharaan prioritas kinerja (misalnya target produksi dan KPI), distribusi informasi, serta kewenangan pengambilan keputusan.
Lensa Perjelas Organisasi	**Goal-Setting Theory** (*Aguilera et al., 2024; Ofem, 2026*)	Menjelaskan bagaimana target mengarahkan perhatian dan upaya kerja.
	Silo Mentality (*Fitriani et al., 2026; Jeske & Olson, 2025*)	Memahami potensi fragmentasi prioritas dan koordinasi antar fungsi.
	Bounded Rationality (*de Clippel & Rozen, 2024*)	Menjelaskan keterbatasan informasi, perhatian, dan kapasitas pengambilan keputusan dalam organisasi.
Lensa Perjelas Operasional	**Manajemen Rantai Pasok dan Manajemen Persediaan**	Menjelaskan aliran barang, dinamika persediaan, dan implikasinya terhadap kinerja rantai pasok.
	Lean Manufacturing (*Badhotiya et al., 2024*)	Mengidentifikasi potensi pemborosan dan efisiensi proses operasional ketika relevan dengan temuan empiris.

Gambar 1. Struktur Kerangka Teoretis

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan terintegrasi dalam memahami disfungsi rantai pasok sebagai fenomena yang berkaitan dengan mekanisme kinerja organisasi dan kondisi operasional. Penelitian ini menghubungkan orientasi target produksi dan prioritas KPI dengan koordinasi lintas fungsi, distribusi informasi, serta kewenangan pengambilan keputusan, dan menelaah keterkaitannya dengan ketidakselarasan *sell-in–sell-out* serta fluktuasi okupansi gudang. Secara konseptual, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen rantai pasok dengan memosisikan fungsi pergudangan sebagai perspektif untuk memahami bagaimana keputusan organisasi yang lebih luas tercermin dalam kondisi operasional di hilir. Dengan demikian, penelitian ini memberikan pemahaman mengenai mengapa pencapaian kinerja pada tingkat fungsi belum tentu sejalan dengan efektivitas rantai pasok secara keseluruhan. Secara empiris, kontribusi tersebut dikembangkan melalui studi kasus kualitatif pada perusahaan FMCG di Indonesia dengan menggunakan wawancara, observasi langsung, dan dokumen internal.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal kualitatif untuk mengkaji bagaimana orientasi target produksi berinteraksi dengan pengaturan organisasi dan proses operasional rantai pasok dalam konteks PT. X, sebuah perusahaan *fast-moving consumer goods* (FMCG) di Indonesia. Mengikuti Yin (2018), desain studi kasus memungkinkan penyelidikan mendalam terhadap proses organisasi, praktik pengambilan keputusan, dan hubungan lintas fungsi dalam konteks kehidupan nyata. PT. X dipilih karena kondisi operasionalnya relevan untuk menelaah hubungan antara target produksi, keselarasan *sell-in–sell-out*, pengelolaan persediaan, dan kapasitas gudang. Fungsi pergudangan menjadi fokus operasional utama, sedangkan fungsi terkait ditelaah untuk memahami keterkaitan antara keputusan di hulu dan kondisi operasional di hilir. Penelitian melibatkan delapan informan yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka mengenai perencanaan, produksi, pengendalian kualitas, pengelolaan persediaan, distribusi, pergudangan, serta evaluasi keuangan. Pemilihan informan mempertimbangkan posisi mereka dalam proses pengambilan keputusan maupun pelaksanaan operasional, sehingga penelitian memperoleh perspektif dari tingkat manajerial, koordinasi, dan operasional. Kriteria tersebut memungkinkan pengumpulan informasi yang relevan mengenai pembentukan target, pelaksanaan keputusan, dan konsekuensinya terhadap fungsi pergudangan. Karakteristik informan dan dasar pemilihannya disajikan pada Tabel 2 berikut.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

Tabel 2. Daftar Informan

Kode	Kelompok Informan	Jabatan / Peran	Fungsi dalam Rantai Pasok	Tujuan Pemilihan	Kode	Kelompok Informan	Jabatan / Peran	Fungsi dalam Rantai Pasok
I-01	Manajemen Puncak	Plant Manager	Pengambilan keputusan strategis, kebijakan operasional, dan arah KPI perusahaan	Memahami prioritas organisasi, kebijakan operasional, serta penekanan terhadap target produksi	I-01	Manajemen Puncak	Plant Manager	Pengambilan keputusan strategis, kebijakan operasional, dan arah KPI perusahaan
I-02	Perencanaan Produksi (PPIC)	PPIC Manager	Perencanaan produksi, peramalan, dan pengendalian aliran material	Mengkaji mekanisme perencanaan serta potensi ketidakselarasan antara permintaan dan produksi	I-02	Perencanaan Produksi (PPIC)	PPIC Manager	Perencanaan produksi, peramalan, dan pengendalian aliran material
I-03	Produksi	Production Manager	Pelaksanaan produksi dan pencapaian target output	Memahami tekanan pencapaian target produksi dan implikasinya terhadap keputusan output	I-03	Produksi	Production Manager	Pelaksanaan produksi dan pencapaian target output
I-04	Pengendalian Kualitas	QC Manager	Penjaminan kualitas produk dan pengendalian proses produksi	Mengkaji potensi implikasi kelebihan produksi terhadap kualitas produk dan pengendalian proses	I-04	Pengendalian Kualitas	QC Manager	Penjaminan kualitas produk dan pengendalian proses produksi

Penelitian ini menggunakan perspektif kritis dengan *Critical Management Theory* (CMT) sebagai lensa utama untuk mengkaji dimensi organisasi dan manajerial dari permasalahan rantai pasok. CMT digunakan untuk memeriksa bagaimana target produksi dan sistem KPI membentuk prioritas kerja, bagaimana kontrol manajerial diterapkan melalui mekanisme pengukuran kinerja, serta bagaimana akses informasi dan kewenangan keputusan didistribusikan antar fungsi. Perspektif ini

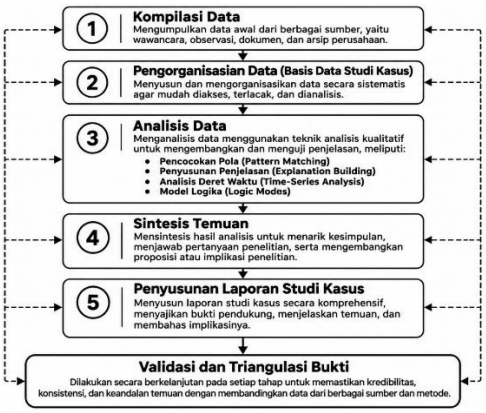
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

tidak mengasumsikan bahwa target atau KPI secara inheren bermasalah, tetapi menelaah bagaimana praktik tersebut dijalankan, kepentingan yang diprioritaskan, dan konsekuensi yang muncul dalam konteks organisasi. Dalam analisis, CMT digunakan untuk mengarahkan perhatian pada empat aspek: (1) pembentukan dan penekanan prioritas kinerja; (2) hubungan antara sistem KPI dan keputusan operasional; (3) distribusi informasi serta kewenangan pengambilan keputusan; dan (4) implikasi pengaturan tersebut terhadap koordinasi lintas fungsi dan kondisi pergudangan. Klaim mengenai ketimpangan kewenangan, kontrol, atau prioritas tidak ditetapkan sebagai asumsi awal, tetapi dikembangkan apabila didukung oleh wawancara, observasi, dan dokumen perusahaan. *Systems Thinking* digunakan untuk membaca keterkaitan antara permintaan, produksi, *sell-in*, *sell-out*, persediaan, dan kapasitas gudang. Sementara itu, perspektif struktural-fungsional membantu mengkaji pembagian peran dan koordinasi antarunit. Dengan demikian, Systems Thinking menjelaskan keterhubungan proses, perspektif struktural-fungsional membantu menelaah relasi antar fungsi, dan CMT memperdalam analisis mengenai prioritas kinerja, kontrol, informasi, serta kewenangan dalam organisasi. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi langsung, dan analisis dokumen internal perusahaan. Wawancara dilakukan terhadap delapan informan yang mewakili fungsi-fungsi terkait dalam rantai pasok. Panduan wawancara disusun berdasarkan fokus penelitian, meliputi pembentukan target produksi dan KPI, proses peramalan dan perencanaan, koordinasi antara produksi dan fungsi terkait, pengelolaan persediaan, kondisi kapasitas gudang, serta distribusi informasi dan kewenangan pengambilan keputusan.

Format semi-terstruktur memungkinkan peneliti mengajukan pertanyaan lanjutan untuk memperdalam pemahaman mengenai pengalaman informan, proses operasional, serta pertimbangan yang mendasari keputusan yang disampaikan. Observasi langsung dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi operasional pergudangan, termasuk pengelolaan ruang, pergerakan barang, dan pelaksanaan proses kerja. Wawancara dan observasi dilaksanakan dalam periode tujuh bulan, yaitu Januari hingga Juli 2026. Selain itu, dokumen internal perusahaan, meliputi data persediaan, laporan okupansi gudang, indikator kinerja, serta dokumen perencanaan dan operasional yang relevan, dianalisis sebagai sumber data pendukung. Dokumen tersebut mencakup periode Januari 2025 hingga Juli 2026 untuk menelusuri tren operasional dan memberikan konteks terhadap temuan wawancara serta observasi. Ketiga sumber data digunakan secara saling melengkapi untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai fenomena yang diteliti dan mendukung proses triangulasi data. Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui tahapan pengorganisasian data, pengodean, pengembangan kategori, pembentukan tema, dan interpretasi. Transkrip wawancara, catatan observasi, serta dokumen yang relevan dibaca berulang untuk memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai konteks dan isi data. Pengodean dilakukan secara manual tanpa menggunakan perangkat lunak analisis kualitatif. Kode informan, yaitu I-01 hingga I-08, digunakan untuk menandai sumber keterangan dan menjaga keterlacakan data selama proses analisis. Tahap awal pengodean dilakukan dengan mengidentifikasi pernyataan dan bagian data yang relevan dengan fokus penelitian, seperti target produksi, KPI, perencanaan, *sell-in–sell-out*, persediaan, kapasitas gudang, koordinasi, akses informasi, dan kewenangan keputusan. Kode awal kemudian dibandingkan antar-informan dan dengan data observasi serta dokumen. Kode yang memiliki kesamaan makna dikelompokkan ke dalam kategori yang lebih luas, kemudian dikembangkan menjadi tema berdasarkan pola, hubungan, perbedaan, dan kondisi yang muncul dalam data. Tema-tema tersebut ditafsirkan menggunakan Systems Thinking, perspektif struktural-fungsional, dan terutama CMT untuk menghubungkan kondisi operasional dengan mekanisme organisasi yang relevan. Analisis tidak hanya diarahkan untuk menemukan kesesuaian antar sumber, tetapi juga memperhatikan perbedaan atau keterangan yang bertentangan. Misalnya, perbedaan antara kebijakan formal dan praktik operasional, atau antara penjelasan manajerial dan pengalaman pelaksana, diperlakukan sebagai bahan analisis yang perlu ditelusuri lebih lanjut. Dengan demikian, pembentukan tema tidak semata-mata didasarkan pada frekuensi kemunculan suatu pernyataan, tetapi juga pada relevansinya terhadap pertanyaan penelitian dan dukungan bukti lintas sumber. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi dari wawancara, observasi langsung, dan dokumen internal.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

Keterangan informan mengenai target, perencanaan, keputusan operasional, dan kondisi persediaan diperiksa terhadap bukti dokumenter dan pengamatan lapangan apabila tersedia. Perbedaan antar sumber tidak langsung diselesaikan dengan memilih satu keterangan, tetapi ditelaah berdasarkan konteks, posisi informan, waktu kejadian, dan jenis bukti yang mendukungnya. Prosedur ini digunakan untuk meningkatkan kredibilitas interpretasi dan mengurangi ketergantungan analisis pada satu perspektif. Mengingat peneliti memiliki peran sebagai *insider researcher*, kedekatan dengan konteks organisasi dapat memberikan akses dan pemahaman terhadap proses operasional, tetapi juga berpotensi memengaruhi interpretasi data. Untuk mengendalikan potensi bias tersebut, analisis diarahkan pada bukti yang dapat ditelusuri, bukan pada asumsi atau penilaian personal peneliti. Keterangan informan dibandingkan dengan data observasi dan dokumen; interpretasi dipisahkan dari deskripsi data; serta perbedaan pandangan dan bukti yang tidak sejalan tetap dipertimbangkan. Refleksivitas peneliti diterapkan dengan meninjau bagaimana pengetahuan dan posisi peneliti dalam organisasi dapat memengaruhi proses pengumpulan data, pertanyaan yang diajukan, dan penafsiran temuan (Yip, 2024). Untuk mendukung akurasi data wawancara, transkrip diberikan kembali kepada informan untuk diperiksa. Proses ini bertujuan memastikan bahwa isi transkrip merepresentasikan keterangan yang disampaikan informan, termasuk klarifikasi apabila terdapat bagian yang kurang tepat atau tidak lengkap. Konfirmasi transkrip tidak dimaksudkan untuk menyeragamkan interpretasi antar informan atau menjadikan setiap interpretasi peneliti sebagai kesepakatan informan. Kecukupan data dipertimbangkan berdasarkan keterkaitan informasi yang diperoleh dengan pertanyaan penelitian, cakupan fungsi yang terwakili, kedalaman keterangan, serta pengulangan atau penguatan pola pada sumber data yang berbeda. Delapan informan dipilih untuk mencakup posisi strategis, koordinasi, dan operasional dalam rantai pasok. Kecukupan jumlah informan tidak semata-mata ditentukan oleh jumlah partisipan, tetapi oleh sejauh mana data yang terkumpul mampu mendukung analisis terhadap fokus studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan memperhatikan persetujuan informan dan kerahasiaan informasi. Persetujuan untuk berpartisipasi dalam penelitian diperoleh secara tertulis dan lisan setelah informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, penggunaan data, serta perlindungan kerahasiaan informasi yang disampaikan. Identitas informan disamarkan menggunakan kode I-01 hingga I-08, sedangkan perusahaan disamarkan sebagai PT. X. Data dan keterangan yang diperoleh digunakan untuk kepentingan akademik dengan tetap mempertimbangkan kerahasiaan informasi perusahaan dan informan. Penyamaran identitas serta pembatasan penggunaan informasi diterapkan untuk menjaga privasi informan dan mengurangi risiko pengungkapan informasi internal perusahaan. Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis melalui tahapan kompilasi dan pengorganisasian data, analisis, sintesis temuan, serta penyusunan laporan studi kasus. Validasi dan triangulasi bukti diterapkan secara berkelanjutan untuk menjaga kredibilitas dan konsistensi hasil analisis, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Alur Analisis Studi Kasus menurut Yin (2018)

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Temuan menunjukkan bahwa orientasi target produksi di PT. X tercermin bukan hanya dalam persyaratan volume produksi, tetapi juga dalam struktur *Key Performance Indicators* (KPI) perusahaan. Audit dokumen kinerja menunjukkan bahwa efisiensi produksi dan indikator terkait output menempati posisi penting dalam evaluasi fungsi pabrik dan produksi. Pada tingkat *Plant Manager*, *Overall Equipment Effectiveness* (OEE) memiliki bobot 25%, sedangkan Inventory Achievement berbobot 5%. Pada tingkat *Production Manager*, *Conversion Cost* dan OEE masing-masing berbobot 15%, sementara *Actual Production Volume versus Plan Production* berbobot 10%. Sebaliknya, fungsi Logistics and Warehouse memiliki ukuran kinerja yang secara eksplisit terkait dengan persediaan barang jadi, yaitu *Inventory Achievement* FG sebesar 15%, Idle Inventory FG sebesar 10%, dan *Warehouse Expense* sebesar 15%. Perbedaan ini menunjukkan bahwa efisiensi produksi, output, dan pengelolaan persediaan sama-sama diakui secara formal, tetapi penekanan relatifnya berbeda antar fungsi.

Tabel 3. Bobot KPI pada Fungsi Informan Utama

Jabatan	KPI	Bobot	Fokus Pengukuran
Plant Manager	OEE (Overall Equipment Effectiveness)	25%	Process efficiency
	Total Delivery Cash Cost	20%	Cost efficiency
	CMC & CMR Achievement	20%	Customer/quality
	Sales Volume	5%	Sales volume
	Inventory Achievement	5%	Inventory performance
Production Manager	Conversion Cost	15%	Production cost efficiency
	CMC & CMR Achievement	15%	Customer/quality
	OEE CVT	15%	Machine effectiveness
	Actual Production Volume vs. Plan	10%	Production plan achievement
	Base Paper Waste	10%	Material efficiency
	Production Workmanship	10%	Process quality
	Manpower Productivity	10%	Labor productivity
PPIC Manager	Total Inventory Amount	20%	Inventory performance
	Sales Volume	20%	Sales volume
	OTIF Shipment	20%	Delivery service
	OEE CVT	20%	Production efficiency
	Actual Production Volume vs. Plan	10%	Planning–execution alignment
Logistics & Warehouse Manager	Distributor/Depot Complaints	20%	Downstream/customer satisfaction
	Sales Volume	15%	Sales volume
	OTIF Shipment	15%	Delivery service
	Finished Goods (FG) Inventory Achievement	15%	Finished goods inventory
	Warehouse Expense	15%	Warehouse cost efficiency
	Idle Finished Goods Inventory	10%	Idle inventory management

Perbandingan bobot KPI menunjukkan perbedaan penekanan kinerja antar fungsi. Pada *Plant Manager*, OEE memiliki bobot tertinggi sebesar 25%, sedangkan Total *Delivery Cash Cost* dan CMC & CMR Achievement masing-masing 20%. Pada *Production Manager*, *Conversion Cost* dan OEE CVT masing-masing berbobot 15%, serta *Actual Production Volume versus Plan Production* sebesar 10%. Komposisi ini menegaskan pentingnya efisiensi proses, efektivitas mesin, biaya, dan pencapaian

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

output dalam evaluasi fungsi produksi. Sebaliknya, KPI PPIC Manager relatif berimbang antara persediaan, penjualan, layanan pengiriman, dan efisiensi produksi, dengan Total Inventory Amount, Sales Volume, OTIF Shipment, dan OEE CVT masing-masing berbobot 20%. Pada *Logistics & Warehouse Manager*, KPI lebih menekankan layanan downstream dan pengelolaan persediaan serta biaya pergudangan. Distributor/Depot Complaints berbobot 20%, sedangkan Sales Volume, OTIF Shipment, *Finished Goods Inventory Achievement*, dan *Warehouse Expense* masing-masing 15%; Idle Finished Goods Inventory sebesar 10%. Perbedaan ini menunjukkan bahwa fungsi produksi lebih berorientasi pada efisiensi dan pencapaian output, sedangkan pergudangan berfokus pada layanan, penyimpanan, dan distribusi. Secara komparatif, pembobotan KPI yang ditampilkan memperlihatkan bahwa orientasi target produksi dan efisiensi memperoleh penekanan yang lebih kuat pada fungsi Plant Manager dan Production Manager dibandingkan fungsi downstream, terutama Logistics & Warehouse. Pada fungsi produksi, OEE dan pencapaian volume produksi terhadap rencana menjadi indikator langsung yang mengukur efektivitas proses serta output. Sebaliknya, pada fungsi pergudangan, penilaian lebih tersebar pada layanan distributor, persediaan barang jadi, biaya gudang, dan persediaan idle. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa fungsi produksi dan pergudangan dinilai melalui prioritas kinerja yang tidak sepenuhnya sama: produksi berfokus pada efisiensi dan output, sedangkan pergudangan berfokus pada pengelolaan persediaan dan pemenuhan layanan downstream. Perbedaan penekanan KPI ini menjadi relevan ketika keputusan operasional harus menyeimbangkan pencapaian produksi dengan kebutuhan persediaan dan distribusi. Pada tingkat manajerial, Plant Manager memiliki posisi hierarkis yang membawahi PPIC Manager, Production Manager, serta Logistics & Warehouse Manager. Oleh karena itu, bobot KPI Plant Manager tidak hanya merepresentasikan ukuran evaluasi kinerja individu, tetapi juga menjadi bagian dari konteks yang dapat memengaruhi arah prioritas dan keputusan operasional di tingkat pabrik. Bobot OEE sebesar 25% dan Total Delivery Cash Cost sebesar 20%, dibandingkan Inventory Achievement sebesar 5%, menunjukkan penekanan relatif yang lebih besar pada efisiensi proses dan hasil operasional dibandingkan pengelolaan persediaan. Penekanan tersebut dapat menjadi acuan dalam menentukan prioritas organisasi, terutama ketika keputusan produksi perlu diseimbangkan dengan kondisi persediaan dan kapasitas gudang.

Pembobotan KPI antar fungsi memperlihatkan perbedaan orientasi kinerja dalam organisasi. Pada tingkat pabrik dan produksi, sistem pengukuran lebih menekankan efisiensi proses, efektivitas mesin, biaya, dan pencapaian output. Sebaliknya, fungsi PPIC menghubungkan aspek produksi dengan persediaan, penjualan, dan layanan pengiriman, sedangkan Logistics & Warehouse lebih berfokus pada persediaan barang jadi, biaya pergudangan, serta layanan distribusi. Dalam perspektif Critical Management Theory (CMT), perbedaan ini menjadi dasar untuk menelaah bagaimana sistem kinerja membentuk perhatian manajerial dan prioritas keputusan. Posisi Plant Manager sebagai atasan fungsi-fungsi terkait juga penting karena prioritas kinerjanya dapat memengaruhi pertimbangan organisasi dalam menyelaraskan kebutuhan produksi dan downstream. Namun, pembobotan KPI tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa kebutuhan pergudangan diabaikan. Bukti wawancara menunjukkan bahwa prioritas tersebut turut dipengaruhi ekspektasi bisnis. National Supply Chain Manager menyatakan, "*Forecast sering dipasang lebih tinggi karena ada ekspektasi atau target dari CEO maupun National Country Sales Head untuk meningkatkan revenue" (National Supply Chain Manager, W-I08, 09:09)*, serta *"Pertimbangannya, lebih baik ada sedikit kelebihan stok daripada stockout"* (*National Supply Chain Manager*, W-I08, 09:36). Sementara itu, Production Manager menjelaskan, "Warehouse memberikan kondisi aktual. Keputusan production plan tetap mempertimbangkan beberapa fungsi seperti yang sudah saya sebutkan tadi" (W-I03, 23:12). Keterangan ini menunjukkan bahwa kondisi gudang menjadi bahan pertimbangan, tetapi tidak secara otomatis menentukan rencana produksi. Dengan demikian, disfungsi perlu dipahami melalui interaksi antara orientasi kinerja, ekspektasi bisnis, dan koordinasi lintas fungsi, bukan sebagai akibat tunggal dari target produksi. Proposisi 1: Orientasi target produksi berpotensi lebih memengaruhi keputusan operasional ketika output dan efisiensi produksi mendapat penekanan kuat dalam sistem pengukuran serta evaluasi kinerja, khususnya ketika prioritas produksi berhadapan dengan kebutuhan operasional di hilir. Proposisi ini dibaca melalui Systems Thinking, yang menekankan

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

bahwa keputusan pada satu fungsi dapat menimbulkan konsekuensi pada bagian lain dalam rantai pasok. Perspektif struktural-fungsional menyoroti perbedaan tanggung jawab dan ekspektasi kinerja Production, PPIC, dan Warehouse. Sementara itu, CMT mendorong pemeriksaan kritis terhadap bagaimana sistem pengukuran kinerja membentuk prioritas dan akuntabilitas organisasi. Isu utamanya bukan keberadaan target produksi, melainkan bagaimana prioritas tersebut diseimbangkan dengan kebutuhan persediaan, distribusi, dan pergudangan. Temuan kedua berkaitan dengan koordinasi produksi, pengiriman produk kepada distributor (sell-in), dan penyerapan produk oleh konsumen akhir (sell-out). Ketiga indikator tersebut saling terhubung, tetapi merepresentasikan tahap rantai pasok yang berbeda. Sell-in menunjukkan pergerakan produk dari perusahaan kepada distributor, sedangkan sell-out menunjukkan penjualan atau pergerakan produk dari distributor kepada konsumen akhir. Karena itu, selisih keduanya memberikan informasi mengenai hubungan antara aliran produk ke saluran distribusi dan penyerapan pasar di hilir. Namun, selisih ini tidak secara mandiri menunjukkan tingkat persediaan di pabrik, karena persediaan distributor dan persediaan barang jadi perusahaan berada pada lokasi berbeda dalam rantai pasok. Data operasional menunjukkan bahwa rata-rata sell-in bulanan melampaui sell-out sekitar 1.751 ton atau 9,04%. Pada Juli 2026, gap yang dilaporkan mencapai sekitar 6.048 ton atau 28,52% (lihat Tabel 4). Angka tersebut menunjukkan perbedaan substansial antara volume yang masuk ke saluran distribusi dan penyerapan pasar di hilir selama periode pengamatan.

Tabel 4. Ketidakseimbangan Sell-in dan Sell-out PT. X

2025					2026				
Bulan	Sell-in (Ton)	Sell-out (Ton)	GAP (Ton)	% GAP	Bulan	Sell-in (Ton)	Sell-out (Ton)	GAP (Ton)	% GAP
Januari	18.483	15.116	3.367	18,22%	Januari	20.063	18.681	1.382	6,89%
Februari	18.485	16.703	1.782	9,64%	Februari	21.995	17.693	4.302	19,56%
Maret	16.235	15.503	732	4,51%	Maret	17.714	17.278	436	2,52%
April	13.860	15.090	-1.230	8,87%	April	21.252	20.349	903	4,44%
Mei	18.387	17.627	760	4,13%	Mei	23.301	19.094	4.207	18,06%
Juni	18.667	16.769	1.898	10,17%	Juni	23.349	20.553	2.796	11,97%
Juli	19.479	18.318	1.161	5,96%	Juli	21.204	15.156	6.048	28.52%
Agustus	20.254	18.573	1.681	8,30%					
September	20.301	17.807	2.494	12,29%					
Oktober	18.823	18.915	-92	0,49%					
November	18.255	16.967	1.288	7,06%					
Desember	18.065	18.705	-640	3,54%					

Rata – Rata (seluruh periode): Sell-in 19.377 Ton; Sell-out 17.626 Ton; GAP 1.751 Ton; % GAP 9.04%.

Wawancara dengan National Supply Chain Manager memperjelas bagaimana target sell-in dan perkembangan sell-out dipertimbangkan dalam praktik: *"Ya. Forecast Sales dibuat berdasarkan data historis dan ekspektasi penjualan SKU ke end customer. Kalau sell-out lebih rendah daripada sell-in, selama distributor masih bisa menerima barang, kami cenderung memaksimalkan sell-in untuk mendukung revenue. Di saat yang sama, Sales Area didorong agar sell-out mendekati sell-in supaya lebih seimbang." (National Supply Chain Manager, W-I08, 05:25).* Pernyataan tersebut menunjukkan adanya pertimbangan untuk mempertahankan pencapaian sell-in sekaligus mendorong peningkatan sell-out. Hal ini memperjelas bahwa koordinasi rantai pasok melibatkan target komersial dan penyerapan pasar yang tidak selalu bergerak dalam waktu yang sama. Ketika sell-in tetap dimaksimalkan selama distributor masih mampu menerima barang, informasi sell-out menjadi penting untuk menilai keselarasan aliran produk di saluran distribusi. Proses perencanaan juga melibatkan penyesuaian forecast ketika periode pelaksanaan semakin dekat. PPIC Manager menjelaskan: *"Tim Sales/SCM memberikan forecast sebagai acuan awal. Pada saat mendekati hari pelaksanaan, kami melakukan kalkulasi ulang." (PPIC Manager,*

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

W-I02, 09:20). Keterangan tersebut menunjukkan bahwa forecast bukan angka yang sepenuhnya tetap. Informasi dari Sales/SCM menjadi dasar awal, sedangkan PPIC melakukan perhitungan ulang dengan mempertimbangkan kondisi yang lebih dekat dengan pelaksanaan. Dengan demikian, ketidakselarasan antara forecast dan realisasi permintaan tidak hanya berkaitan dengan akurasi peramalan, tetapi juga dengan bagaimana informasi diperbarui dan diterjemahkan menjadi keputusan produksi. Hubungan antara ketidakselarasan sell-in–sell-out dan akumulasi persediaan pabrik perlu dibedakan berdasarkan aliran di saluran distribusi dan saldo stok di pabrik. Persediaan barang jadi di pabrik harus dinilai melalui stok awal, produksi aktual, pengiriman keluar, retur, dan penyesuaian persediaan terkait. Oleh karena itu, gap sell-in–sell-out sebaiknya ditafsirkan sebagai bukti perbedaan aliran produk di saluran distribusi dan konteks yang relevan bagi perencanaan pasok, bukan sebagai bukti langsung bahwa volume yang sama terakumulasi di gudang pabrik. Proposisi 2: Ketika keputusan produksi dan sell-in tidak cukup selaras dengan informasi sell-out serta aliran persediaan di hilir, ketidakseimbangan rantai pasok dapat muncul. Akumulasi persediaan di pabrik harus dinilai melalui saldo stok aktual dan catatan gudang, bukan disimpulkan hanya dari gap sell-in–sell-out. *Systems Thinking* menjelaskan interdependensi antara produksi, pengiriman kepada distributor, penyerapan pasar, dan persediaan di berbagai lokasi (Kimsey *et al.*, 2025). Perspektif SCM membantu menelaah koordinasi permintaan, perencanaan, dan aliran produk lintas fungsi serta organisasi. Bullwhip effect dapat digunakan untuk menginvestigasi distorsi informasi dan amplifikasi variasi pesanan antar tahap rantai pasok, tetapi keberadaannya tidak dapat ditetapkan hanya berdasarkan gap sell-in–sell-out (Al-Sukhni & Migdalas, 2025; Brauch *et al.*, 2024). Inventory Management dan Lean Manufacturing relevan untuk menelaah akumulasi stok, pergerakan material, pemborosan, dan efisiensi aliran (Badhotiya *et al.*, 2024; Rushton *et al.*, 2026). Dalam penelitian ini, konsep-konsep tersebut menjadi lensa interpretasi, bukan asumsi yang menentukan hasil sejak awal.

Temuan ketiga menunjukkan bahwa koordinasi rantai pasok di PT. X melibatkan fungsi-fungsi dengan tanggung jawab, indikator kinerja, dan kewenangan keputusan yang berbeda. Produksi berfokus pada output dan efisiensi proses; PPIC mengoordinasikan perencanaan produksi dan pertimbangan persediaan; Sales dan SCM berfokus pada target komersial, pesanan distributor, serta penyerapan pasar; Logistics and Warehouse mengelola persediaan, kapasitas penyimpanan, dan layanan pengiriman; sedangkan Finance mempertimbangkan biaya operasional dan implikasi keuangan. Perbedaan tersebut merupakan bagian dari susunan organisasi formal dan tidak serta-merta menunjukkan ketiadaan komunikasi. Namun, perbedaan menjadi penting ketika kondisi operasional membutuhkan keputusan lintas fungsi. Fungsi gudang memiliki akses langsung terhadap informasi persediaan barang jadi, okupansi penyimpanan, umur stok, dan implikasi operasional dari keterbatasan ruang. Wawancara menunjukkan bahwa personel gudang merespons tekanan ruang dengan mengeskalasi kondisi kepada SCM dan mendorong pelepasan sales order agar produk dapat dikirim serta ruang dapat dipulihkan. Supervisor Warehouse menjelaskan: *"Yang pertama, kita tetap eskalasi ke SCM untuk meriliskan Sales Order agar bisa segera dikirim dan segera ada space." (Supervisor Warehouse, W-I07, 08:27)*. Supervisor Warehouse juga menggambarkan kondisi aktual gudang pada saat wawancara: *"Kapasitas kita 18.000 MT. Posisi sekarang bisa sampai 25.000 MT. Jadi secara kapasitas saat ini sudah 140% dari yang seharusnya." (Supervisor Warehouse, W-I07, 07:00)*. Ketika ditanyakan mengenai kesulitan yang dihadapi dalam kondisi tersebut, informan menjelaskan: *"Yang pertama, pengelolaan inventory pasti susah. Terus pengiriman barang-barang yang terjepit juga susah." (Supervisor Warehouse, W-I07, 07:23)*. Untuk laporan data okupansi Gudang Finished Goods dapat dibaca pada tabel 5.

Tabel 5. Laporan Okupansi Gudang Finished Goods

Bulan	2025			Bulan	2026		
	Kapasitas Maksimum	Inventori	Okupansi		Kapasitas Maksimum	Inventori	Okupansi
Januari	18.000	18.467	102,59%	Januari	18.000	25.760	143,11%
Februari	18.000	15.416	85,64%	Februari	18.000	17.810	98,94%

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

Maret	18.000	20.711	115,06%	Maret	18.000	25.990	144,39%
April	18.000	20.840	115,78%	April	18.000	19.210	106,72%
Mei	18.000	18.420	102,33%	Mei	18.000	12.210	67,83%
Juni	18.000	15.650	86,94%	Juni	18.000	11.430	63,50%
Juli	18.000	19.080	106,00%	Juli	18.000	25.460	141,44%
Agustus	18.000	21.860	121,44%				
September	18.000	19.300	107,22%				
Oktober	18.000	17.770	98,72%				
November	18.000	23.780	132,11%				
Desember	18.000	28.620	159,00%				

Kutipan wawancara menunjukkan bahwa respons fungsi gudang terhadap keterbatasan ruang terutama berupa percepatan arus keluar barang dan eskalasi kondisi kepada fungsi terkait. Supervisor Warehouse menjelaskan, *"Dan kalau bisa dikirim, kita lakukan itu yang pertama. Tapi kalau untuk menghentikan produksi, kan, tidak mungkin kita lakukan." (Supervisor Warehouse, W-I07, 08:37).* Ia juga menegaskan, *"Jadi kita tidak mungkin melakukan intervensi untuk melakukan stop produksi." (Supervisor Warehouse, W-I07, 08:51).* Keterangan ini memperlihatkan batas kewenangan antara pengelolaan gudang dan keputusan produksi. Production Manager memperkuat temuan tersebut: *"Secara operasional, Warehouse bisa menyampaikan concernnya. Tetapi keputusan untuk mengurangi atau menghentikan produksi biasanya bukan keputusan Warehouse sendiri." (Production Manager, W-I03, 21:53).* Keputusan tersebut melibatkan beberapa fungsi dan level manajemen. Dengan demikian, koordinasi tetap berlangsung, tetapi keterlibatan gudang dalam keputusan produksi di hulu cenderung terbatas. Temuan ini menyoroti ketidaksesuaian potensial antara tanggung jawab mengelola dampak persediaan dan kewenangan untuk memengaruhi keputusan yang membentuknya. Proposisi 3: Ketika suatu fungsi mengalami secara langsung konsekuensi operasional dari keputusan di hulu, tetapi memiliki kewenangan terbatas untuk memengaruhi keputusan tersebut, keterlibatannya dalam pengambilan keputusan rantai pasok cenderung bersifat responsif dibandingkan strategis. Perspektif struktural-fungsional membantu menjelaskan bagaimana fungsi organisasi bekerja berdasarkan tanggung jawab dan peran formal yang berbeda. Systems Thinking menekankan perlunya menghubungkan peran tersebut melalui keputusan terkoordinasi dan pemahaman atas interdependensi organisasi. CMT mengarahkan perhatian pada relasi antara tanggung jawab dan kewenangan, terutama ketika suatu fungsi harus mengelola konsekuensi operasional tanpa memiliki pengaruh setara atas keputusan hulu. Interpretasi ini menunjukkan bahwa koordinasi lintas fungsi perlu dinilai bukan hanya dari ada atau tidaknya komunikasi, tetapi juga dari apakah informasi operasional yang relevan masuk ke dalam keputusan dan apakah tanggung jawab serta hak keputusan sejalan dengan konsekuensi keputusan tersebut. Kasus ini menegaskan pentingnya menelaah mekanisme koordinasi bersama distribusi kewenangan formal. Operasi gudang menjadi titik pandang empiris untuk mengamati bagaimana keputusan rantai pasok tercermin dalam kondisi operasional. Fluktuasi okupansi menunjukkan bahwa tekanan kapasitas gudang bersifat dinamis dan perlu dipahami bersama perubahan produksi, pengiriman, serta persediaan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, okupansi tinggi dapat membatasi ruang penyimpanan dan mempersulit pengelolaan maupun pengeluaran barang. Namun, kondisi tersebut tidak selalu bersumber dari keputusan gudang, melainkan dapat berkaitan dengan penjadwalan produksi, pola pesanan distributor, dan waktu pengiriman. Fungsi gudang memiliki akses langsung terhadap kondisi persediaan, tetapi kewenangannya untuk mengubah arus masuk barang melalui penghentian atau pengurangan produksi terbatas. Responsnya terutama berupa penyampaian kendala, eskalasi, dan percepatan arus keluar barang. Dengan demikian, gudang memiliki posisi operasional sekaligus analitis: mengelola persediaan dan menjadi titik pandang untuk menelaah interaksi prioritas kinerja, aliran informasi, koordinasi lintas fungsi, serta kewenangan keputusan dalam rantai pasok. Temuan terintegrasi menunjukkan bahwa disfungsi rantai pasok di PT. X tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui satu KPI, ukuran persediaan, keputusan produksi, atau kendala gudang.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

Target produksi dan indikator efisiensi membentuk prioritas kinerja formal; perencanaan permintaan, pesanan distributor, sell-in, dan sell-out mewakili tahap berbeda dalam aliran produk; sementara fungsi organisasi menjalankan tanggung jawab dan kewenangan keputusan yang tidak sama. Mekanisme tersebut berinteraksi dalam membentuk kondisi operasional, termasuk variasi persediaan dan tekanan kapasitas gudang. Isu organisasi utamanya adalah kemungkinan kesenjangan antara kinerja fungsi dan efektivitas rantai pasok secara keseluruhan. Setiap fungsi dapat mengejar sasaran yang ditetapkan dan mengambil keputusan berdasarkan informasi serta kewenangan yang dimiliki, sementara hasil gabungannya belum tentu menyelaraskan produksi, penyerapan pasar, aliran persediaan, dan kapasitas gudang. Bukti penelitian tidak menetapkan bahwa target produksi semata-mata menyebabkan disfungsi yang diamati. Sebaliknya, bukti mendukung interpretasi bahwa disfungsi berkaitan dengan interaksi antara sistem kinerja, struktur organisasi, kewenangan keputusan, koordinasi lintas fungsi, dan aliran produk operasional. Proposisi 4: Disfungsi rantai pasok di PT. X berkaitan dengan interaksi prioritas kinerja, struktur organisasi, kewenangan pengambilan keputusan, koordinasi lintas fungsi, dan aliran produk operasional, sehingga pencapaian kinerja pada tingkat fungsi tidak selalu berujung pada efektivitas rantai pasok secara keseluruhan. *Systems Thinking* menjelaskan interaksi keputusan dan konsekuensi antar fungsi, perspektif struktural-fungsional menguraikan distribusi tanggung jawab dan kewenangan, sedangkan CMT menelaah pengaruh prioritas kinerja terhadap perhatian dan keputusan manajerial. Dengan mempertimbangkan faktor alternatif seperti musim, promosi, dan pola permintaan, penelitian ini mengintegrasikan mekanisme organisasi dengan manifestasi operasional tanpa menyederhanakan disfungsi sebagai persoalan struktur atau teknis logistik semata. Gudang bukan penerima pasif keputusan hulu, dan target produksi tidak selalu disfungsional; disfungsi muncul ketika target, tanggung jawab, informasi, dan hak keputusan tidak mendukung keselarasan aliran produk. Implikasi manajerialnya meliputi integrasi KPI, tinjauan pesanan dan kapasitas bersama, penggunaan data persediaan gudang dalam perencanaan, serta kejelasan mekanisme eskalasi dan kewenangan lintas fungsi.



Gambar 3. Model Integratif Disfungsi Rantai Pasok di PT. X

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

Temuan penelitian ini memperluas kajian ketidakselarasan rantai pasok yang umumnya berfokus pada peramalan, dinamika persediaan, dan variasi aliran produk. Studi sebelumnya menyoroti distorsi informasi dan ketidakselarasan permintaan–pasokan (Al-Sukhni & Migdalas, 2025), ketidakakuratan catatan stok serta gangguan ketersediaan produk (Deshpande *et al.*, 2025; Ovezmyradov, 2026), dan ketidaksejajaran pertumbuhan penjualan dengan kinerja operasional maupun keuangan (Volpe & Boland, 2022). Penelitian ini melengkapi perspektif tersebut dengan menunjukkan relevansi mekanisme organisasi—meliputi KPI, pembagian tanggung jawab, akses informasi, dan kewenangan keputusan—dalam memahami kondisi operasional rantai pasok, tanpa mengesampingkan penjelasan teknis terkait permintaan dan persediaan. Kontribusi Proposisi 1–3 terletak pada penjelasan keterkaitan antara orientasi KPI produksi, ketidakselarasan aliran distribusi, serta kesenjangan tanggung jawab dan kewenangan. Pembobotan KPI dapat membentuk prioritas lintas fungsi, sementara gap sell-in–sell-out perlu dipahami sebagai indikator aliran distribusi, bukan ukuran langsung stok pabrik atau bukti bullwhip effect. Di sisi lain, fungsi gudang memiliki informasi mengenai persediaan dan kapasitas, tetapi kewenangan keputusan produksi berada pada lingkup yang lebih luas. Temuan ini mengimplikasikan perlunya KPI yang lebih terintegrasi, perencanaan produksi berbasis permintaan aktual dan posisi persediaan, serta koordinasi lintas fungsi dengan jalur eskalasi yang jelas agar informasi hilir dipertimbangkan dalam keputusan hulu. Proposisi 4 mengintegrasikan temuan dengan memandang disfungsi rantai pasok sebagai fenomena organisasional yang berkaitan dengan interaksi prioritas kinerja, struktur peran, mekanisme keputusan, dan aliran produk. Kontribusi ini menjelaskan bahwa pencapaian KPI masing-masing fungsi belum tentu menghasilkan efektivitas rantai pasok secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengelolaan perlu menghubungkan evaluasi KPI dengan tinjauan bersama antara pesanan dan kapasitas, pemanfaatan data persediaan serta kapasitas gudang dalam perencanaan, dan koordinasi lintas fungsi yang menetapkan tanggung jawab, hak keputusan, serta mekanisme eskalasi secara jelas. Target produksi tidak perlu dihilangkan, tetapi perlu diseimbangkan dengan kebutuhan permintaan, kesiapan distribusi, dan kondisi persediaan aktual.

3.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi target produksi di PT. X tidak hanya tampak dalam persyaratan volume produksi, tetapi juga tercermin dalam struktur *Key Performance Indicators* (KPI). Pada tingkat Plant Manager dan Production Manager, indikator seperti *Overall Equipment Effectiveness* (OEE), *Conversion Cost*, dan *Actual Production Volume versus Plan* memiliki bobot yang signifikan, sedangkan fungsi *Logistics & Warehouse* lebih banyak dinilai melalui persediaan barang jadi, biaya gudang, dan layanan distributor. Perbedaan penekanan ini membentuk prioritas kerja yang tidak sepenuhnya sama antarfungsi. Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Haxhiu dan Marc (2026) bahwa sistem pengendalian manajemen dapat menghasilkan konsekuensi yang tidak diharapkan ketika ukuran kinerja yang berbeda mendorong optimalisasi lokal. Selain itu, Aguilera *et al.* (2024) dan Ofem (2026) menjelaskan bahwa target mengarahkan perhatian dan upaya kerja, sehingga target produksi yang kuat dapat menentukan keputusan operasional yang diambil pada tiap fungsi. Ketidakselarasan antara *sell-in* dan *sell-out* juga menjadi temuan penting. Rata-rata bulanan *sell-in* melampaui *sell-out* sekitar 1.751 ton atau 9,04%, dan selisih tersebut meningkat signifikan pada Juli 2026. Namun, selisih ini perlu dibaca secara hati-hati karena tidak secara langsung menunjukkan akumulasi persediaan di gudang pabrik. Persediaan distributor dan persediaan barang jadi perusahaan berada pada lokasi yang berbeda dalam rantai pasok. Dalam hal ini, penelitian menempatkan gap tersebut sebagai indikator aliran distribusi, bukan sebagai bukti langsung *bullwhip effect*. Pandangan ini sejalan dengan Al-Sukhni dan Migdalas (2025) serta Brauch *et al.* (2024) yang menegaskan bahwa keberadaan *bullwhip effect* perlu dibuktikan melalui distorsi informasi dan amplifikasi variasi pesanan antartahap rantai pasok, tidak cukup hanya dengan selisih data penjualan dan pengiriman. Di sisi lain, Volpe dan Boland (2022) serta Deshpande *et al.* (2025) mengingatkan bahwa ketidakselarasan persediaan dan pertumbuhan penjualan dapat berdampak pada kinerja operasional maupun keuangan, sehingga pembacaan data tetap relevan dalam konteks koordinasi rantai pasok.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

Temuan lain memperlihatkan adanya kesenjangan antara akses fungsi pergudangan terhadap informasi persediaan dan kewenangannya untuk memengaruhi keputusan produksi. Okupansi gudang barang jadi mencapai 159% dari kapasitas normal pada Desember 2025 dan kembali tinggi pada Juli 2026, meskipun sempat turun pada Juni 2026. Dalam kondisi tersebut, respons gudang cenderung berupa eskalasi kepada *Supply Chain Management* dan percepatan arus keluar barang, bukan penghentian produksi. Kondisi ini menunjukkan bahwa tanggung jawab mengelola dampak persediaan tidak sejalan dengan kewenangan untuk memengaruhi keputusan hulu. Temuan ini sejalan dengan perspektif struktural-fungsional, yang menekankan bahwa hubungan dan batas tanggung jawab antarfungsi memengaruhi koordinasi rantai pasok (Haxhiu & Marc, 2026). Selain itu, konsep *silo mentality* yang dikemukakan Jeske dan Olson (2025) serta Fitriani *et al.* (2026) dapat membantu menjelaskan bagaimana fragmentasi koordinasi dan keterbatasan informasi berpotensi memperlemah pengambilan keputusan lintas fungsi. Secara keseluruhan, disfungsi rantai pasok di PT. X tidak dapat dijelaskan hanya melalui kondisi teknis persediaan, okupansi gudang, atau kinerja individual suatu fungsi. Temuan ini memperkuat pandangan Kimsey *et al.* (2025) bahwa pendekatan *systems thinking* perlu digunakan untuk memahami keterkaitan dan umpan balik antarproses. Dengan demikian, pencapaian KPI pada tingkat fungsi belum tentu menjamin efektivitas rantai pasok secara keseluruhan. Implikasinya, perusahaan perlu mengintegrasikan KPI lintas fungsi, memanfaatkan data persediaan dan kapasitas gudang dalam perencanaan produksi, serta memperjelas mekanisme eskalasi dan hak keputusan. Pendekatan tersebut sejalan dengan kajian manajemen rantai pasok dan persediaan yang dikemukakan Akkerman *et al.* (2025), Fan *et al.* (2023), serta Badhotiya *et al.* (2024) mengenai pentingnya koordinasi dan efisiensi aliran barang.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa disfungsi rantai pasok di PT. X paling tepat dipahami sebagai fenomena organisasi yang berkaitan dengan interaksi prioritas kinerja, tanggung jawab fungsi, kewenangan pengambilan keputusan, dan koordinasi lintas fungsi. Orientasi target produksi yang tercermin dalam sistem KPI dapat memengaruhi prioritas operasional, sementara penyelarasan yang tidak memadai antara perencanaan produksi, sell-in, sell-out, dan aliran persediaan dapat berkaitan dengan ketidakseimbangan rantai pasok. Fungsi gudang, meskipun berhadapan langsung dengan akumulasi persediaan dan tekanan kapasitas penyimpanan, memiliki kewenangan terbatas untuk memengaruhi keputusan produksi di hulu sehingga cenderung merespons melalui koordinasi dan eskalasi, bukan intervensi langsung. Kesimpulan ini menjawab fokus penelitian bahwa disfungsi rantai pasok tidak dapat dijelaskan hanya melalui kondisi gudang atau kinerja fungsi individual, tetapi perlu dilihat dari bagaimana mekanisme organisasi membentuk keputusan dan aliran produk di sepanjang rantai pasok. Dengan demikian, pencapaian KPI pada tingkat fungsi tidak selalu menjamin efektivitas rantai pasok secara keseluruhan. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada integrasi *Systems Thinking*, perspektif struktural-fungsional, dan CMT untuk menjelaskan bagaimana prioritas kinerja, distribusi kewenangan, dan koordinasi lintas fungsi berkaitan dengan disfungsi rantai pasok. Implikasi praktisnya adalah perlunya KPI end-to-end yang seimbang, integrasi data permintaan dan persediaan dalam perencanaan produksi, serta kejelasan hak keputusan dan mekanisme eskalasi lintas fungsi. Mengingat keterbatasan studi kasus tunggal, rentang data operasional yang terbatas, dan potensi bias insider researcher, penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi komparatif pada beberapa perusahaan manufaktur serta menguji secara empiris hubungan antara koordinasi lintas fungsi—melalui pertukaran informasi, keterlibatan dalam keputusan, dan kejelasan kewenangan—dengan efektivitas rantai pasok, seperti OTIF, akurasi persediaan, okupansi gudang, dan keselarasan produksi dengan permintaan.

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

5. Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada manajemen PT. X atas izin pelaksanaan penelitian dan kepada seluruh informan yang telah meluangkan waktu serta berbagi wawasan dalam wawancara. Penulis juga mengakui persetujuan manajemen atas penggunaan data perusahaan yang disajikan dalam artikel ini. Seluruh data telah diolah dan disajikan oleh peneliti untuk kepentingan akademik, sementara informasi perusahaan yang sensitif dan rahasia tidak disertakan demi menjaga kepentingan serta kerahasiaan organisasi.

6. Daftar Pustaka

Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies, 61*(1), 1–36. https://doi.org/10.1111/joms.12994.

Akkerman, F., Prak, D., & Mes, M. (2025). Dynamic reordering and inspection for the multi-item inventory record inaccuracy problem. *European Journal of Operational Research, 321*(2), 428–444. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2024.09.033.

Al-Sukhni, M., & Migdalas, A. (2025). The impact of information sharing factors on the bullwhip effect mitigation: A systematic literature review. *Operational Research, 25*(2). https://doi.org/10.1007/s12351-025-00915-3.

Badhotiya, G. K., Gurumurthy, A., Marawar, Y., & Soni, G. (2024). Lean manufacturing in the last decade: Insights from published case studies. *Journal of Manufacturing Technology Management, 35*(4), 766–798. https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2021-0467.

Brauch, M., Mohaghegh, M., & Größler, A. (2024). Causes of the bullwhip effect: A systematic review and categorization of its causes. *Management Research Review, 47*(7), 1127–1149. https://doi.org/10.1108/MRR-05-2023-0392.

de Clippel, G., & Rozen, K. (2024). Bounded rationality in choice theory: A survey. *Journal of Economic Literature, 62*(3), 995–1039. https://doi.org/10.1257/jel.20231592.

Deshpande, S., Wang, X., & Murray, T. (2025). Leveraging big data analytics to detect backroom inaccuracies at Target. In *2025 IEEE 11th International Conference on Big Data Computing Service and Machine Learning Applications (BigDataService)* (pp. 249–255). https://doi.org/10.1109/bigdataservice65758.2025.00045.

Fan, D., Lin, Y., Fu, X. (M.), Yeung, A. C. L., & Shi, X. (2023). Supply chain disruption recovery in the evolving crisis: Evidence from the early COVID-19 outbreak in China. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 176*(June), Article 103202. https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103202.

Fitriani, A., Handoyo, S., & Septarini, B. G. (2026). Psychological and structural determinants of silo mentality: A multilevel scoping review. *North American Journal of Psychology, 28*(3), 1395–1424. https://doi.org/10.65696/001c.164672.

Haxhiu, E., & Marc, M. (2026). Unintended consequences of management control systems: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Management Control.* https://doi.org/10.1007/s00187-026-00422-2.

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2213

Jeske, D., & Olson, D. (2025). Silo mentality in teams: Emergence, repercussions and recommended options for change. *Journal of Work-Applied Management, 17*(1), 20–33. https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2023-0064.

Kimsey, M., Besharov, M., Casasnovas, G., & Höllerer, M. A. (2025). Thinking in systems: From ceremonial to meaningful use of systems perspectives in organization and management research. *Academy of Management Annals, 19*(2), 736–762. https://doi.org/10.5465/annals.2022.0081.

Ofem, O. E. (2026). The competence paradox: Rethinking goal-setting in the age of algorithmic management. *Human Resource Development Review, 25*(1), 3–28. https://doi.org/10.1177/15344843251359149.

Ovezmyradov, B. (2026). Product availability and stockpiling in times of pandemic: Causes of supply chain disruptions and preventive measures in retailing. *Annals of Operations Research, 360*(1), 15–47. https://doi.org/10.1007/s10479-022-05091-7.

Rushton, A., Croucher, P., Baker, P., & Koliousis, I. (2026). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain*. Kogan Page Publishers.

Spicer, A., & Alvesson, M. (2025). Critical management studies: A critical review. *Journal of Management Studies*. https://doi.org/10.1111/joms.13047.

Volpe, R., & Boland, M. A. (2022). The economic impacts of Walmart Supercenters. *Annual Review of Resource Economics, 14*, 43–62. https://doi.org/10.1146/annurev-resource-111820-032827.

Walmart. (2023). *Walmart 2023 annual report*. Walmart Inc.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Yip, S. Y. (2024). Positionality and reflexivity: Negotiating insider-outsider positions within and across cultures. *International Journal of Research & Method in Education, 47*(3), 222–232. https://doi.org/10.1080/1743727X.2023.2266375.